图书在版编目（CIP）数据

冲突管理／徐显国著．—北京：北京大学出版社，2006.11
ISBN 7-301-11239-4

Ⅰ.冲… Ⅱ.徐… Ⅲ.企业管理 Ⅳ.F270

中国版本图书馆CIP数据核字（2006）第130092号

书　　名：冲突管理
著作责任者：徐显国　著
责 任 编 辑：张迎新
标 准 书 号：ISBN 7-301-11239-4/F·1503
出 版 发 行：北京大学出版社
地　　址：北京市海淀区成府路205号　100871
网　　址：http://www.pup.cn　电子信箱：em@pup.pku.edu.cn
电　　话：邮购部 62752015　发行部 62750672　编辑部 62752926　出版部 62754962
印 刷 者：
经 销 者：新华书店
787毫米×1092毫米　16开本　16.75印张　237千字
2006年11月第1版　2006年11月第1次印刷
定　　价：36.00元

未经许可，不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。
版权所有，翻版必究
举报电话：010-62752024　电子信箱：fd@pup.pku.edu.cn

需要全本请访问 www.ertongbook.com

代序

在翻越山岭后反思

如果是在桃花源我们也许不需要领导者，如果是在路标清晰的高速路上我们也可以没有领导者，如果只是满足于个体的随意感受与浪迹天涯我们也可以不要领导者。可惜许多时候并非如此，从单位到家庭，从职场到市场，今天社会的主要资源都为群体与组织所控制，上规模的行动大多在团队与机构层面上筹划与实施。只要有更多的有自主能力的个体那么就必然要有冲突，有冲突就必然需要借助于一定的框架与规则来加以解决，我把冲突比喻成波澜或者山岭，而冲突化解术也就好比是征服这些波澜与山岭所需的技能。徐显国先生所写的这本书，可以看作是他在多个领域的历练基础上，多年来观察所得与实践经验、国际见地与本土知识的融汇。

我认识徐显国先生多年，作为一位对于商业、投资、法律、宗教、政治、教育、文化交流等多个领域颇富兴趣又均有所涉猎的高效活动家，徐先生不只是在不同领域遇到过多种不同类型的冲突，同时他个人的广博的见识也使其在交叉应用不同方面的工具与技巧的过程中既有自己独特的实践也有自己积极的反思。在这里我特别提到反思的价值，有的人有很多的实践，有很多的遇到冲突与解决冲突的经验，但是他们很少将自己的经验系统地加以省察并组织成为某种体系性的思想，正如很多的登山家攀登过很多的山岭，但他们却没有真正系统地总结过相应的经验一样，因此他们就很难去担当好教练和辅导者的角色，因为他做得好却不见得说得明白。徐先生则不只是一个行动者，更是一个有心的反思者、搜集者、观察者与整合者，因此这才有他的大作的问世。

冲突管理，本身是一门崭新的学问。对于冲突，人们过去主要认知其负面，而实际上在适当的控制与管理方式下，冲突也同时具备非常正面的价

值；以往的冲突管理多以大家朴素的能力与见识来应对冲突，而很少系统地提供相应的管理工具与训练机会。在一些发达国家，基本的社会框架比较规范，在另一些发展中国家，社会处在迅速的转型变革之中，很多具体冲突产生的根源往往可以追溯到体制原因或者个人不太能决定的背景因素，因此冲突管理的模式和应用与特定文化的特定场景有着很大的关系。徐先生的这本书，综合了跨文化背景的元素，同时能很密切地结合本土的例证，从而使读者不仅容易理解，而且更容易接受，实际上在那些引用的文字、例子与经典语言的背后，也蕴涵了徐先生基于他个人的经验与知识而完成的过滤、选择与推荐。很多听过徐先生课的学员，都觉得徐先生富有热情与鼓动力，这也许就是口才的效应。我相信，读完他写的书大家同样能感受到这一点，这也与他的演绎风格的通俗性、讨论说辞的趣味性、核心逻辑与要点解析的清晰性密切相关。在冲突风起云涌的今天，书市上冲突管理类的书不是简单的翻译之作，就是一些欠缺实践经验的作者的攒拼，相比较之下，徐先生的这本原创著作实属凤毛麟角了。

徐先生的书分了十章，但是我个人觉得基本上就是包括了情绪管理、关系协调、调处技巧与魅力增长这四大方面。与很多教科书类的著作不同的是，这本书是把冲突管理中的一些关键点加以理例结合的讨论，尤其是把作者有感之处充分地阐发，不求全而求特。这样的一种写作方式也使得本书更像一本可以让大家在咖啡厅、旅途中，甚至床头阅读的有专业味道的趣味书籍。当然这样的书不同的人可能就会读出不同的味道，可能就会读出见仁见智的意见来，可能就会让某个读者生出自己甚至也要写一本《冲突管理》的心得来。如果真的如此，这本书的启发价值也就实现了——因为在冲突管理的领域，不同的人翻越不同的山岭，而如果更多的人成了反思梳理者，这对更多的后来者是莫大的帮助。

祝贺显国兄的处女作终于呈献在读者的面前，也感谢您让我先睹为快。

袁岳

2006 年秋于苏州

自序

三十年前，我在台湾大学获得法学学士学位，后又赴美相继取得三个学位。多年来，我先后旅居美国、新加坡等国，博采中西文化在沟通方面的特点，将美国执业律师、科技公司创业和经营管理的经验，结合自己实践后的心得，总结出自己的一套行之有效的冲突管理技巧和艺术，著成此书。

本书的独特之处在于将冲突管理升华为一种艺术。有别于一般讲授‘如何解决冲突’的管理学书籍，本书在传授‘技术’的同时，更在很大篇幅上触及了人性较深的层面，使读者在学习技巧之余，有机会检视内心深处最根本、最真实的一面。在提升沟通、倾听和协调能力的同时，启发和调整心态，也就是将知识技能化，将心理素质行为化，使人际关系更加和谐，内心世界更加美善。

全书语言通俗易懂，轻松活泼，主要涵盖三大板块。

第一部分，减少人际冲突：

“情绪管理”，总结了日常沟通中容易引发情绪变化、制造负面情绪，引起冲突的情境、并给出了相应的对策。

“高效沟通”，教导人们如何理性地进行高效率的沟通。

“愤怒管理”，以新思维、新方法教导人们如何有效‘遏怒’，“制怒”和“息怒”，让人际关系更和谐。

第二部分，疏导组织内冲突：

“调解人的心态和技巧”，教导人们如何有效调解双方冲突，在促成和谐的同时，增加自己的‘社会资本’。

“化冲突为创意”，提供一个看待冲突的新视角和处理对策。

“化阻力为助力”，分析了各种阻挠变革的主客观因素，帮助有效推动

变革。

“行为实践面试法”，帮助主管挑选千里马，增强组织的可持续竞争力；“批评的艺术”，指出各种不当批评，总结了可以使被批评者心悦诚服的批评术；“跟老板唱反调”，介绍了十二项高招，用以打造和谐的上下级关系；

“用谈判化解冲突”，以两个真实案例为背景，精简更精辟地阐释谈判的几个实用原则和招式。

第三部分，化解内心的冲突：

全方位包装和提升自己，除了学习有效表达、积极倾听，赢得良好的第一印象，还得进一步理解人们性格倾向的差异，从而避免误解和冲突，增进团队的默契和合作。赢得了他人的信赖和喜爱，就如同商号有了“金字招牌”，无形中扩大了自己的感染力、影响力和领导力。

“从内而外散发魅力”，是本书的精华所在，也是本书一大亮点。提升个人魅力，要立足于情绪商数、自我形象和软力量三大基点，同时配合换位思考、包容心态、价值定位三大法宝，给自己做一个“换心手术”。真心地接纳自己，生活得开心自在，由此而生的魅力，就如同永不枯竭的泉水，汩汩地涌出，源源不断地滋养着自我和周围的人。

仓促之间，难免有疏漏之处，敬请读者、专家不吝赐教。

需要全本请访问 www.ertongbook.com

目录

第一部分　人际冲突的管理　1

第一章　情绪管理——提防情绪陷阱　3

第一节　理解“情绪”　6

第二节　情绪陷阱　7

第二章　高效沟通 —— 提升理性思考　29

第一节　理性思考　30

第二节　案例研讨　42

第三章　愤怒管理 —— 新观念化解冲突　49

第一节　进一步探索愤怒　51

第二节　引发冲突的“瘾”　53

第三节　愤怒管理的新思维　65

第二部分　组织内冲突的管理　79

第四章　调解冲突的心态和技巧　81

第五章　化组织中的冲突为创意　103

第一节　组织内冲突的来源——差异和依赖　104

第二节　化冲突为创意　109

第三节　创意个人和创意团队　123

第六章　化变革中的阻力为助力 127
第一节　领导变革者的盲点 129
第二节　变革反对的心理因素 139
第三节　领导者面对反对者的心态 146

第七章　打造和谐的上下级关系 153
第一节　和气生‘ 才 ’的好老板 154
第二节　与老板唱反调 163

第八章　用谈判化解冲突 175

第三部分　内心冲突的管理 193
第九章　赢得他人的好感 195

第十章　由内而外散发魅力 233
第一节　情绪商数 235
第二节　自我形象 242
第三节　软力量 257

后记 261

第一部分

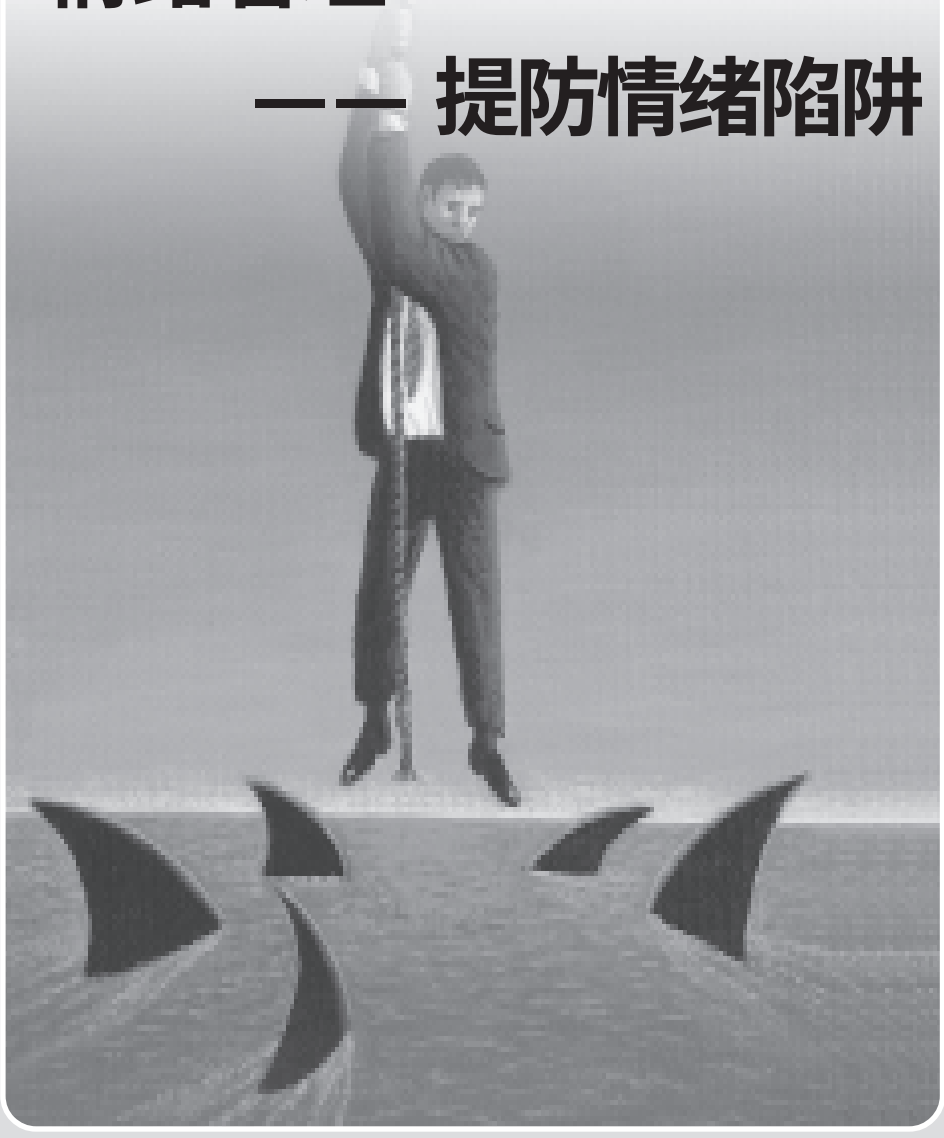
人际冲突的管理



第一章

情绪管理

——提防情绪陷阱



人与人之间，彼此多有着一个不理解或不信赖的鸿沟，唯有依靠妥适的沟通，才能将之拉近或消弭。而这主要是靠倾听、表达以及彼此间的解读，大多数人往往只留意到信息本身和对方回馈，而忽略了双方情绪对整个沟通效果的影响。



很多青少年的父母常有的体验：

“我的孩子正处于青春期，似懂非懂，我一再告诉自己尽量与他成为好朋友，不要老对他发火，期盼着和他无所不谈。有时本想跟他好好聊聊如何安排时间，改善学习计划，但是一看到他目不转睛地坐在电脑前，便会联想到屡屡见诸报端的学生因沉迷于网络游戏，导致成绩一落千丈的新闻，心中不免担忧，自己一下子就变得很情绪化，根本无法控制火气，对着孩子一阵大吼。

可是气话刚一出口，看到从孩子眼中流露出的愤怒和抗拒，我又后悔了，因为我知道他又会有三五天对我不理不睬了。唉，为什么我会变成这样一个爱唠叨、坏脾气的家长？真是无奈啊，我对他的关心总是会不由自主地变成担忧和恐惧，到底该怎样改变这种情况呢？”



上司指责下属时常出现的情况：

“看到小赵呈交的这一季的营销报告，业绩又跟上季一样下滑，我就怒火攻心。虽然我也知道他已经很努力，也应该给他机会说明，或者给他提供帮助，跟他一起把部门的士气和业绩提升上去，可是怎么我脑海里尽是他的缺点和差错呢？一想到他的屡教不改，我这股不满的怨气就忍不住发泄出来。一旦这些

需要全本请访问 www.ertongbook.com

言辞出口，怒气和责骂就像关不住的水龙头里的水，源源不断地向外涌。

一顿声色俱厉的批评后，他的自信心荡然无存，后来看到我就躲，没多久便提出辞职。整个部门也因此人心惶惶，士气更加低落，人人自危。我要如何才能管理好自己的情绪，既能激励员工士气，使大家和睦相处，又能发挥高效率呢？”



同事间开会时常出现的场景：

“我身为设计部门主管，在昨天的新产品研发会议中，陈述完对下一代新款手机的设计后，销售部的副经理陈诚居然站起来劈头对我的看法一顿指责。联想到这几天陈诚的几个闪躲的眼神和老不回我邮件的事情，对于公司流传的他对我心存不满的谣言，我现在才确信无疑。

当他开始陈述反对理由时，我更觉得反感和不屑，并开始思考如何辩驳，当然也不可能再留意陈诚究竟讲些什么。最后，我实在忍不住，便站了起来说明我的设计思路，口气中也对陈诚冷嘲热讽。没料到大家听了我的话，不但没有认同，反而露出莫名其妙的表情，有几位甚至还窃窃私语起来。

这时，我才突然想起，陈诚平时就是语不惊人死不休，他这次的发言，肯定又是那种习惯——先开个玩笑，用反话贬我，达到欲扬先抑，抓住听众注意力和兴趣的目的，最后再补充我的想法。可惜，我一听到他反对，就头脑一热，没弄清楚事实，就作了错误的推断，认定他公然批评我。在众人面前出丑事小，与陈诚的关系搞僵，影响到以后部门间的合作才是大事，我真是悔不当初啊！”

这几个例子列举了生活中经常出现的不良沟通模式及其造成的恶劣后果，这些都是未留意情绪对自己的影响，逞一时之快，任意宣泄，或误以为自己的

做法是经过理性思考的，是理所当然的正常发泄等错误观念所导致的。其实，未能妥善管理好的情绪，犹如可怕的陷阱，人一旦陷入，就会越陷越深，无法自拔。这些情绪问题会逐步吞噬人的理智，搅乱人的思维，进而产生负面的行为，对自己身心及周围人际关系造成难以弥补的伤害。

只有先了解情绪有哪些特性，防范自己落入“情绪陷阱”，或明白别人的情绪反应乃因落入陷阱所致，进而懂得对情绪善加管理，与情绪和谐相处，才能减少情绪对我们的负面影响，自己也会活得开心。

第一节　理解“情绪”

“情绪”这个字，原文出自拉丁文“emotum”，具有“波动而出，蜂拥而上，或是使之激动的”等含义。

《新大英百科全书》中把情绪定义为“包含了以语言传达的主观经验、各种生理变化，以及肌肉和躯体的外显行为，包括了表情、手势、姿势等”。

我们生理或精神上受到的外来刺激所引起的种种心理反应就是情绪，它有四种具体表现：

（1）生理变化：如心跳、呼吸加快；

（2）主观感觉：如喜欢、厌恶；

（3）面部表情：如蹙眉、撇嘴；

（4）动作行为：如破门而出、拳脚相加。

情绪使我们产生以下心理状态：

（1）愤怒：生气、愤恨、不平、烦躁、敌意、恨意、暴力等；

（2）悲伤：忧伤、忧郁、自怜、寂寞、沮丧、绝望、抑郁等；

（3）恐惧：焦虑、紧张、慌乱、忧心、警觉、疑虑、惶恐等：

（4）爱意：肯定、赞美、友善、信赖、亲密、挚爱、宠爱等；

（5）快乐：满足、幸福、愉悦、兴奋、骄傲、欢乐、狂喜等；

（6）惊讶：震惊、诧异、惊叹、惊奇等；

（7）厌恶：轻视、轻蔑、讥笑、嘲讽等；

（8）羞愧：愧疚、尴尬、羞涩、懊悔等。

学习和改善情绪管理，必须先了解我们的情绪具有短暂性和可累积性两大特点，也要了解情绪有时虽然会干扰人的理性认知，具有夸大其词、颠倒是非的负面效果，使得人们的主观认知与客观事实产生偏差，但若处理得当，经过有效的疏导后，不良情绪便可消散，并且可以转化为积极、正面的意志力和动力。

第二节 情绪陷阱

小谢因为祖母最近刚去世，心中非常悲伤，他自己清楚地意识到这种悲伤情绪的存在，也了解究竟是什么事实造成了情绪的变化，因而他就会有意识地把握自己的言行，避免失控。

但有时，人们自己并不留意情绪的变化以及它的来源。无意间，就像掉入陷阱一般，越陷越深，任由情绪影响着自己的思想和行为，由缺乏自知之明到了无法自拔的地步。

鲁先生夫妇最近很高兴，因为这周末他们的儿子大伟就要带女友小莉从美国回来过暑假了。这天，鲁先生一听到门铃响，便兴高采烈地跑去开门。但一看到站在门外浓妆艳抹、穿金戴银的小莉，鲁先生便立刻皱起了眉头。他一向认为这种装扮的人人品很有问题，这种极深的成见使他对小莉的第一印象大打折扣，自始至终一直板着脸，对小莉冷言冷语。虽然小莉一直表现得很得体，但鲁先生却深信这也是装出来的。小莉告辞后，鲁先生向大伟表达了对小莉的不满，要他俩断绝来往，可是偏偏年轻的小两口早已情投意合，为此，父子二

人闹得不可开交。

之所以称这种情况为‘情绪陷阱’，乃是因为有些情绪如同‘陷阱’一般，平日会‘伪装’和‘隐蔽’于思维中，不易被察觉，但一旦遇到特定情境，就会冷不防地冒出来，对心情、健康和人际关系等造成严重的‘破坏’，它们有三个特性：

情绪陷阱的三个特性：

1. 隐蔽性
2. 伪装性
3. 破坏性

第一，隐蔽性 —— 人们通常不易察觉情绪对自己的想法、心情及沟通模式的影响，日久便养成习惯、习以为常；

第二，伪装性 —— 情况来临的时候，情绪常常让人们误以为已经经过理性思考，借着维护自尊或体现自我等冠冕堂皇的理由，自以为是、顺理成章地作出行为反应；

第三，破坏性 —— 人们经常觉察不到情绪陷阱的存在及其影响，它们在心中理念的支持下变得合理化，加深了对人际关系、健康、行为和沟通模式的负面影响。

情绪反应固然是个人的特色，也是真实的‘我’的一部分，但如果处理不当，它也会给人带来生理、心理以及人际关系的持久伤害。情绪陷阱影响人的情绪，进而影响人对事情的客观状况、利害关系的认知和判断，经常使人在未察觉的情况下颠倒是非，造成误会，甚至引起冲突。

人与人的沟通中有八种常见的思维习惯如同陷阱般，经常带来负面情绪，有意无意地左右着人们的思维。了解以下列举的这八种情绪陷阱，可以帮助我们正确地审视和处理沟通双方的情绪状况，让情绪成为为人处事的活力、精力、动力之源，避免成为人际关系或心灵世界的阻力。

八种情绪陷阱：

1. 错误推定对方动机
2. 急于辩驳
3. 扰人的说话习惯
4. 印象差
5. 偏见
6. 强势口气
7. 压力
8. 内心对话

一、错误推定对方动机



公司近来正在流传裁员的消息，张立一大早步入办公室，看到同事们原本在兴高采烈地谈话，却因为他的到来而突然停止，各自回到自己的位置，他心里顿生疑惑。中午在走廊撞见了上司许经理，张立开口问好，许经理望望他，就回了一句：“好啊，最近交代的事情办完没有？”然后转身走开了。张立开始忐忑不安，认为这一拨裁员肯定轮到自己。于是他上班更加提不起劲儿，处理公文时也犯了几个严重笔误，许经理气得看都不看他一眼……

在日常交往中我们经常需要去解读对方遣词造句或某些行为举止背后所隐藏的弦外之音，但是在解读对方意图的时候，要知道这些我们习以为常的‘推定’有以下四个特点，这些特点直接影响了情绪的起伏和理性思考的空间：

第一，倾听是为了了解对方所要表达的字句和信息，但人们在倾听时却也经常不自觉地猜测和假设对方的真正想法和意图。

第二，因为内心的怀疑和不安，加上对对方不够了解或信赖，对对方动机和意图的猜测往往偏向负面。

第三，语言心理学家通过实验证明，多数倾听者的负面假设往往是错误的，与实际并不吻合。

第四，在沟通中，人们有意无意表现出的肢体语言，虽然有助于提升吸引

力、表达力和说服力，但若表现失当，或遇到对方解读错误，也容易导致对方对自己原意的误判，产生误会。

孙军和王浩两位同事一起吃饭聊天，原本谈得很投机，气氛也挺好，可是当话题转到人民币应否快速升值时，两人意见有了分歧。孙军口气稍强，也多少暗示自己在这方面下过工夫研究，懂得较多。只见他把原本跷着的双腿放下来，身体微向前倾，继续大谈他的观点。这时，如果王浩对对方这个动作作出正面的解读，如“孙军对我的观点很感兴趣，他身体趋前靠近我，表示他想多了解我的观点”，他就会轻松地继续聊下去。

但是，如果王浩把这些动作解读为“孙军动气了”，或者因为孙军语气变得高亢，王浩进而想到“看法不同就好好说明白嘛，干嘛用这种挑衅的口气和动作呢？孙军未免也太自负、太瞧不起人了吧”，心中便急着思考如何反击对方，情绪上不但开始反感，也无法再专心聆听对方正在表达的内容，一场误会就这样产生了。

事实上，孙军的动作和口气真如王浩所想吗？双方观点的差异究竟在哪里？如果此时王浩不查验自己的推定是否正确，未能对自己心中不断出现的解读和假设加以提防和警惕，不满的情绪便会笼罩心头，从而落入情绪陷阱而不自知，甚至可能会因满腹狐疑和愤怒，设法反击和争辩，降低专注和理智的程度，进而影响对方的心情，双方的误会和矛盾便容易就此产生。

此时，面对孙军的“盛气凌人”，王浩若能察觉自己即将开始解读或假设对方动机，为了避免情绪进一步受到不良影响，最好能深吸一口气、低头，暂时把视线转向桌上的资料，告诉自己：对方的意图只是想表达对币值的看法，并不是对自己的人格或能力有所怀疑或怀有敌意。三五秒之后，待情绪稍稍稳定，再抬起头来，看对方的眼神便会因此缓和，变得轻松和诚恳。王浩也可以适时地点点头，把自己的身体稍稍向后倾，双臂轻松下垂，做出一个轻松的姿态，借着动作暗示“敞开心胸、乐于倾听”，让孙军感受到自己倾听的诚意，回到先前和谐、愉悦的谈话氛围中。

需要全本请访问 www.ertongbook.com